

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan kepada variabel-variabel yang diteliti. Pemaparan kajian pustaka ini didasarkan pada teoritis dan penelitian-penelitian yang dianggap relevan untuk menjelaskan fenomena secara teoritis. Argumen penulis didasarkan kepada teori-teori dalam lingkup manajemen, organisasi, dan perilaku organisasi.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata to manage. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan.

Robbins and Coulter (2010:6) mengatakan bahwa

*“Management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with the help of other people”*. Artinya, manajemen sebagai proses koordinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Richard L. Daft (2010:8) mendefinisikan bahwa *“Management is the achievement of organizational goals in an effective and efficient way through planning, organizing, leadership and control of organizational resource”*. Artinya,

Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Lain halnya menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:12) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan”.

Jamer A.F Stoner (2006)

*“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals”.* Artinya "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian kerja anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Artinya manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimilikinya, seperti energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digolongkan untuk berproduksi. Dengan pengertian manajemen dan sumber daya manusia itu, maka manajemen sumber daya manusia secara sederhana dapat diberi pengertian sebagai bagian manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan sumber daya manusia.

### 2.1.1.1 Peranan Manajemen

Setiap perusahaan memiliki manajemen yang memegang berbagai peranan penting yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk diwujudkan bersama. Ada banyak peran yang harus dimainkan atau diperankan para manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut.

Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan atau organisasi. Manajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan.

Berikut ini adalah Peranan Manajemen yang harus diperankan para Manajer :

#### 1. Peran Interpersonal

Hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi

- a. Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan.
- b. Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan / bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul.
- c. Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.

#### 2. Peran Informasi Peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi :

- a. Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung.

- b. Penyebar : Menyebar informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi.
- c. Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar.

### 3. Peran Pengambil Keputusan

Adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi :

- a. Kewirausahaan : Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja.
- b. Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul.
- c. Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya.
- d. Negosiator : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

#### **2.1.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari presentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik

dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu mendapat pajak.

Menurut Harold Koont Cyril O'Donnel (2011: 03) bahwa fungsi manajemen adalah :

1. Merencanakan (*Planning*)

Menetapkan tujuan dan tingkat yang akan dilakukan.

2. Mengorganisasikan (*Organizing*)

Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.

3. Mendelegasikan (*Staffing*)

Memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.

4. Mengarahkan (*Directing*)

Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.

5. Mengendalikan (*Controlling*)

Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan tindakan perbaikan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam

perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia dengan sebaik mungkin sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan

### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

Menurut Garry Dessler (2010), manajemen sumber daya manusia adalah *“policies and practices determining aspects of "human" or human resources in management positions, including recruiting, filtering, training, rewarding, and valuing.”*

Artinya: kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2009): *Human resource management is about organizational use of employees to gain or maintain competitive advantage over competitors.*

Artinya: manajemen sumber daya manusia adalah mengenai penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.

Pendapat lain mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Mondy dan Noe (2005) mengemukakan *“human resources is the utilization of human resources company to menacapai organizational goals”*.

Artinya, sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia perusahaan untuk menacapai tujuan organisasi.

Teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:10) menyatakan : Bahwa ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:12) menyatakan bahwa suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat dikatakan disimpulkan:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggabungkan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan untuk mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan”.

#### **2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia

berperan penting dalam manajemen. Hasibuan (2012:14) mengatakan manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan dalam mengatur dan menetapkan program kepegawain yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan Jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- f. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- g. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.2.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:12-23), berikut ini :

1. Fungsi Manajemen Umum :



a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplina, perilaku, kerja sama, pelaksanaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

### a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

### c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah layak dan adil. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun atau sebab-sebab lainnya.

### 2.1.3 Pengertian Stres Kerja

Secara umum orang berpendapat bahwa jika seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui batas kemampuan individu tersebut. Beberapa ahli mengemukakan stres kerja seperti dibawah ini:

Menurut Sondang P Siagian (2014:300) mengemukakan stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya akan berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun diluarnya. Sedangkan Menurut A.A Anwar Mangkunegara (2011:127) berpendapat bahwa stres adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Lain halnya menurut Robbins (2008:368) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu di konfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya di persepsikan sebagai tidak pasti atau penting.

Menurut Cooper dalam Veithzal & Ella Jauvani Sagala (2011:108) berpendapat bahwa stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Dari beberapa pengertian tentang stres kerja, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu respon individu terhadap kondisi lingkungan yang berupa peluang, kendala, atau tuntutan yang menghasilkan respon psikologis dan respon fisiologis, sehingga bisa berakibat pada penyimpangan fungsi normal atau pencapaian terhadap sesuatu yang sangat diinginkan dan hasilnya dari dipresepsikan sebagai tidak pasti dan penting.

### 2.1.3.1 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut National safety council (2010) penyebab stres kerja dikelompokkan kedalam kategori:

- a. Penyebab Organisasi: kurangnya otonomi dan kreatifitas, harapan, tanggal, waktu dan kuota yang tidak logis, relokasi pekerjaan, kurangnya pelatiha, karier yang melelahkan, hubungan yang buruk, selalu mengikuti perkembangan teknologi, (*downsizing*) bertambahnya tanggung jawab tanpa pertambahannya gaji, pekerjaan dikorbankan.
- b. Penyebab Individual: pertentangan antara karier dan tanggung jawab keluarga, ketidakpastian ekonomi, kurang penghargaan dan pengakuan kerja, kejenuhan, ketidakpuasan kerja, kebosanan, konflik dengan rekan kerja.
- c. Penyebab Lingkungan: buruknya kondisi lingkungan kerja (pencahayaan, kebisingan, ventilasi, suhu dan lain-lain), diskriminasi ras, pelecehan seksual, kekerasan ditempat kerja, kemacetan saat berangkat dan pulang kerja, kemacetan saat berangkat dan pulang kerja.

Menurut Sondang P. Siagian (2014) pada dasarnya berbagai sumber stres dapat digolongkan pada yang berasal dari dalam pekerjaan dan dari luar pekerjaan seseorang. Sumber stres yang berasal dari pekerjaan antara lain: beban kerja yang terlalu berat, desakan waktu, penyediaan yang kurang baik, iklim kerja yang menimbulkan rasa tidak aman, kurangnya informasi dari umpan balik, ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, ketidakjelasan peran karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi, frustrasi yang ditimbulkan oleh

intervensi pihak lain yang terlalu sering sehingga seseorang merasa terganggu konsentrasinya. Sumber stres diluar lingkungan pekerjaan antara lain: masalah keuangan, perilaku negatif anak-anak, kehidupan keluarga, yang tidak atau kurang harmonis, pindah tempat tinggal, ada anggota keluarga yang meninggal, kecelakaan, penyakit gawat dan sebagainya.

### **2.1.3.2 Sumber-sumber Stres kerja**

Sondang Siagian (2014:301) menggolongkan sumber-sumber stres kerja berdasarkan asalnya, pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal yang dapat menjadi sumber stres yang berasal dari pekerjaan:

1. Beban tugas yang terlalu berat
2. Desakan waktu
3. Penyediaan yang kurang baik
4. Iklim kerja yang tidak aman
5. Kurangnya informasi
6. Ketidakjelasan antara wewenang dan tanggung jawab
7. Ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi
8. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain di dalam dan di luar kelompok kerjanya
9. Perbedaan nilai yang dianut karyawan dan yang dianut oleh organisasi

10. Perubahan yang terjadi pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian.

Sedangkan sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan menurut Sondang Siagian (2014:322) meliputi:

1. Masalah keuangan
2. Perilaku negatif anak-anak
3. Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis
4. Pindah tempat tinggal
5. Ada anggota keluarga yang meninggal
6. Kecelakaan
7. Menidap penyakit berat

Bahwa sumber –sumber stres kerja bisa berasal dari dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan. Hal ini bisa teratasi dengan cara pemulihan diri.

### **2.1.3.3 Tahapan Stress Kerja**

Gangguan stres biasanya timbul secara lambat, tidak jelas kapan mulainya dan sering kali menyadari, (Hawari; 2008:50) tahapan stress dikemukakan sebagai berikut:

1. Stres tingkat pertama Tahapan ini merupakan tingkat stres yang paling ringan dan biasanya disertai sebagai berikut: semangat besar, penglihatan tajam tidak sebagaimana biasanya tahapan ini biasanya menyenangkan

sehingga orang bertambah semangat tanpa disadari sebenarnya cadangan energinya sedang menipis.

2. Stres tingkat kedua dalam tahapan ini dampak stres yang menyenangkan sudah mulai hilang, keluhan yang sering muncul adalah: merasa letih sewaktu bangun pagi, merasa lelah setelah makan siang, merasa lelah menjelang sore hari, terkadang muncul gangguan sistem pencernaan, perasaan tegang pada otot punggung dan tengkuk, perasaan tidak bisa santai.
3. Stres tingkat ketiga Tahapan ini keluhan kelelahan mulai tampak disertai dengan gejala-gejala: badan terasa goyang dan mau pingsan.
4. Stres tingkat empat Tahapan ini menunjukkan pada keadaan yang lebih buruk dengan ciri: sulit untuk bertahan sepanjang hari, kegiatan yang semula menyenangkan kini terasa sulit, kehilangan kemampuan untuk menanggapi situasi, pergaulan sosial dan kegiatan-kegiatan lain terasa berat, tidur semakin susah, perasaan negativistik, kemampuan konsentrasi menurun tajam, perasaan takut yang tidak bisa dijelaskan.
5. Stres tingkat kelima Tahapan ini lebih mendalam daripada tahapan keempat, yaitu: kelelahan yang mendalam, pekerjaan sederhana saja kurang mampu dikerjakan, gangguan sistem pencernaan, perasaan yang mirip panik.
6. Stres tingkat keenam Tahapan ini merupakan keadaan gawat darurat tidak jarang penderita dibawa ke ICCU, gejala tahap ini cukup mengerikan antara lain: debaran jantung yang amat kuat, sesak nafas, badan gemetar,



tubuh dingin, keringat bercucuran, dan pingsan. (Hidayat, 2010:231) stress kerja menjadi tiga tahap, yaitu:

- 1) Tahap Alam *Stage*, awal pengerahan dimana tubuh bertemu tantangan yang ditimbulkan penekanan. Jika penekanan sudah dikenali, otak segera mengirim suatu pesan biokimia keseluruhan sistem dalam tubuh. Dengan tanda terjadinya dalam waktu yang sangat singkat, mempunyai ketegangan yang tinggi, denyut jantung meningkat, tekanan darah naik.
- 2) Tahap *Resistance* (perlawanan), bila stress terus berlangsung maka gejala yang semula ada akan menghilang karena terjadi penyesuaian dengan lingkungan dan peningkatan daya tahan terhadap stres.
- 3) Tahap *kolaps/exhaustion* (kehabisan tenaga), tubuh tidak mampu mengatasi stres yang dialami, energi menurun dan terjadi kelelahan, akhirnya muncul gangguan bahkan sampai kematian. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa tahapan stres kerja menunjukkan manifestasi di bidang fisik dan psikis, di bidang fisik berupa kelelahan sedangkan di bidang psikis berupa kecemasan dan depresi, hal ini dikarenakan penyediaan energi fisik maupun mental yang mengalami defisit terus-menerus semakin habis, sehingga daya tahan terhadap stres sangat lemah.
- 4) Respon terhadap stres kerja setiap individu memberikan respon yang berbeda-beda pada stressor dan juga daya tahan individu dalam menghadapi stressor tersebut.

Berkaitan dengan ini Hardjana (2009-24-26) membagi menjadi empat (4) respon stress, yaitu:

1. Gangguan Emosional jika seseorang stres, mereka akan memberikan respon yang bersifat cemas, gelisah, mudah marah, mudah tersinggung, depresi, rasa harga diri menurun, mood berubah-ubah. Namun tidak semua individu merasakan hal yang demikian, yang berkaitan dengan stress biasanya berlawanan dengan emosi positif seperti bahagia, senang, dan cinta. Emosi stress yang paling umum terjadi adalah kecemasan dan depresi yang ditandai dengan perasaan takut, cemas, gelisah dan merasa tidak berguna.
2. Gangguan pada intelektual gangguan ini berkaitan dengan berpikir, gangguan dalam konsentrasi, ingatan, sulit mengambil keputusan, suka melamun, kehilangan rasa humor, prestasi kerja menurun, mutu kerja rendah, dalam kerja bertambah jumlah kekeliruan yang dibuat bertambah.
3. Gangguan pada fisik gangguan berkaitan dengan sakit kepala atau pusing susah tidur, sulit buang air besar, tekanan darah naik atau serangan jantung, mengeluarkan keringat, berubah selera makan, lelah atau kehilangan daya energi, bertambah banyak melakukan kekeliruan atas kesalahan dalam kerja dan hidupnya.
4. Gangguan pada interpersonal stres ini mempengaruhi hubungan dengan orang lain baik diluar maupun didalam, antara lain kehilangan kepercayaan kepada orang lain, mudah mempersalahkan orang lain, mudah membatalkan janji atau tidak memenuhinya, suka mencari-cari

kesalahan orang lain atau menyerang dengan kata-kata, mengambil sikap terlalu membentengi atau mempertahankan diri, dan suka mendiamkan orang lain.

(Rini; 2010:2), Wilkinson (2010:16) membagi respon stres kerja menjadi tiga yaitu:

1. Reaksi emosional. Meliputi: kecemasan, ketegangan, mudah marah, mengurung diri, lelah mental, sulit mengambil keputusan.
2. Reaksi fisik. Meliputi: otot tegang, meningkatnya detak jantung dan tekanan darah, lelah fisik, gangguan kardiovaskuler, perubahan nafsu makan.
3. Reaksi perilaku. Meliputi: menunda atau menghindari pekerjaan atau tugas meningkatnya pengguna minuman keras dan mabuk, meningkatnya agresivitas dan kriminalitas, meningkatnya frekuensi absensi, kehilangan kepercayaan kepada orang lain, mudah mempersalahkan orang lain, mudah membatalkan janji dan lain-lain.

#### **2.1.3.4 Dampak Stres Kerja**

Dari beberapa penjelasan diatas tampak bahwa stress kerja akan berdampak bagi si pegawai itu sendiri. Menurut P.Anoraga (2009), ada tiga kategori umum akibat stress kerja antara lain:

- a. Gejala badan: sakit kepala (cekot-cekot, pusing separuh, vertigo), nafsu makan menurun, mual muntah, keringat dingin gangguan pola tidur.

- b. Gejala emosional: pelupa, mudah marah, cemas, was-was, khawatir, mimpi buruk, mudah menangis, pandangan putus asa dan lain sebagainya.
- c. Gejala sosial: makin banyak merokok, menarik diri dari pergaulan sosial, mudah bertengkar, dan lain sebagainya.

#### **2.1.3.5 Upaya Penanggulangan Stres Kerja**

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi apabila melewati ambang stres keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian kinerja. Oleh karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif. Menurut Sondang P Siagian (2014: 302) berbagai langkah yang dapat diambil oleh bagian kepegawaian untuk mengatasi stres yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres dikalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi para bawahannya itu.

4. Melatih para karyawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber stres.
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
6. Memantau terus-menerus organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
7. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari.
8. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan yang bersangkutan.

Upaya penanggulangan stres sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan yang mana akan berdampak pula terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Stres Kerja**

Indikator – indikator stres kerja menurut Stephen P Robbins (2008:375), bahwa di bagi dalam tiga aspek:

##### **1. Psikologis**

Meliputi: sensitivitas, tidak komunikatif, fokus dalam bekerja, lelah mental.

##### **2. Fisik**

Meliputi: Meningkatnya tensi tubuh, lelah secara fisik, problem tidur

### 3. Perilaku

Meliputi: menutup diri dari lingkungan, menunda atau menghindari dari pekerjaan, sabotase, pola makan tidak teratur

#### 2.1.4 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin, “*mavere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi berperan penting untuk organisasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Agar mempunyai keinginan untuk bekerja lebih giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan tertegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah beberapa pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu : Fillmore H Standford (2011:93) mengemukakan bahwa : “*motivation as an energizing condition of the oeganism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”.

Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut David McClelland, dalam Anwar Prabu

(2011:94) bahwa “motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.”

Veizthal Rivai (2011:837) berpendapat bahwa “Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.”

Pendapat lain menurut Stephen Robbins (2006) berpendapat bahwa “suatu proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya upaya individu ke arah pencapaian sasaran.”

Berdasarkan pengertian menurut beberapa para ahli di atas disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan:

“Suatu perangsang suatu keinginan dan daya penggerak kemauan yang menciptakan kegairahan seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Motivasi kerja yang tinggi yang diberikan karyawan akan meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja perusahaan, sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.”

Jadi sangat jelas bahwa motivasi kerja besar pengaruhnya dalam operasi perusahaan, oleh karena itu perusahaan selalu mengharapkan karyawan-karyawannya memiliki motivasi kerja yang tinggi.

#### **2.1.4.1 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi**

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya.

Maka untuk jelasnya berikut ini peneliti akan mengemukakan tentang prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Mangkunegara (2011:100) sebagai berikut:

#### 1. Prinsip partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu. Jika para bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut.

#### 2. Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

#### 3. Prinsip Mengetahui Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan keputusan dari usaha-usahanya.

#### 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah kalau bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-



hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

#### 5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasikan untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

#### 2.1.4.2 Teori-Teori Motivasi

Motivasi terbentuk karena adanya interaksi antara kebutuhan dengan kondisi kerja, kebutuhan telah melahirkan teori-teori kepuasan. Teori kepuasan memusatkan perhatian dalam diri orang yang menguatkan dan mengarahkan perilaku. Teori motivasi merupakan hal penting karena teori motivasi dapat memudahkan manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Berikut ini adalah teori-teori motivasi kerja menurut Robbins, Stephen P, (2006:209) :

##### 1. Teori Abraham H. Maslow

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/A theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow. Teori motivasi Abrahaman Maslow mengemukakan

bahwa teori hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan.

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Kita tidak akan bisa memotivasi karyawan jika kebutuhan karyawan belum bisa terpenuhi oleh perusahaan. Pemenuhan motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan. A.H Maslow melihat adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pegawai.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa Hierarchy kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

a. *Psychological Needs* (Kebutuhan Fisiologis)

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

1. Mereka relatif independen satu sama lainnya.
2. Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut).

3. Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivator-motivator tidak biasa.
4. Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat agar tetap terpenuhi.

b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

c. *Love/ Belonging* (kebutuhan untuk rasa memiliki)

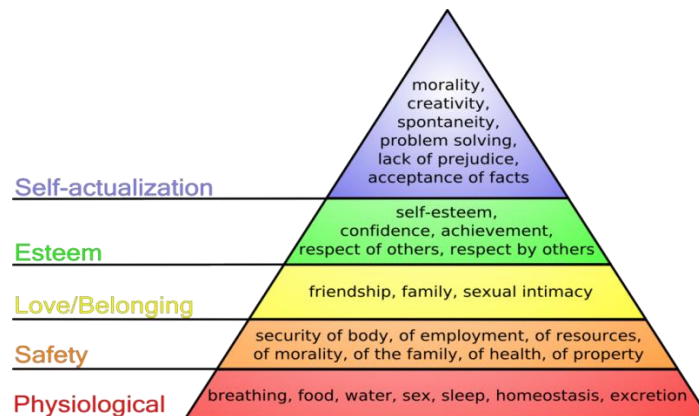
Kebutuhan berafiliasi, berinteraksi sosial, kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Serta diterima dalam kelompok pekerjaan dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

d. *Esteem or status needs* (kebutuhan penghargaan diri)

Kebutuhan akan penghargaan diri seseorang untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. *Self Actualization* (kebutuhan aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, skill, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan untuk berpendapat dengan menangemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.



Gambar 2.1 Hierarki Maslow  
Sumber: Teori Hierarki Maslow

## 2. Teori Frederick Hezberg

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Hezberg yang mengemukakan bahwa teori dua faktor atau *Hezberg's Two factors Motivation Theory* atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (*factor Higienis*). Menurut Frederick Hezberg orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenance factor* (kebutuhan pemeliharaan). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
- b. Faktor pemeliharaan menyangkur kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

### 3. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

McClelland (Veithzal Rivai, 2011) dalam teorinya *McClelland Achievement Motivation Theory*. Mengemukakan bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Kemudian McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

#### a. *Need of Achievement* (kebutuhan untuk berprestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Ciri-ciri kebutuhan untuk berprestasi :

1. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
2. Mencari *feedback* tentang perbuatannya.
3. Memilih resiko yang sedang didalam perbuatannya.

4. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

b. *Need of Affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Orang-orang dengan *Need Affiliation* yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan.

Ciri-Ciri kebutuhan untuk berafiliasi (*nNeed Affiliation*)

1. Menyukai persahabatan.
2. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
3. Lebih suka bekerja sama daripada berkompetensi
4. Selalu berusaha menghindari konflik

c. *Need of Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Ciri-ciri kebutuhan akan menguasai/kekuasaan:

1. Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.
2. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada.
3. Senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya David McClland mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya.

Semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

#### **2.1.4.3 Proses Motivasi**

Proses motivasi dimulai dari kebutuhan organisasi lalu karyawan dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi tersebut kemudian hasilnya dievaluasi apakah tujuan tersebut tercapai atau tidak, jika tercapai maka karyawan diberikan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya tersebut. Luthans (2011:270) motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung sehingga proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan

Tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan muncul saat sel dalam tubuh kehilangan makanan atau air atau ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat.

2. Dorongan

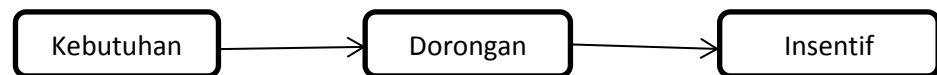
Dorongan atau motif terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Contoh kebutuhan akan makanan dan minuman, diterjemahkan sebagai dorongan lapar dan haus.

3. Intensif

Semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan dengan demikian, memperoleh intensif akan cenderung memulihkan



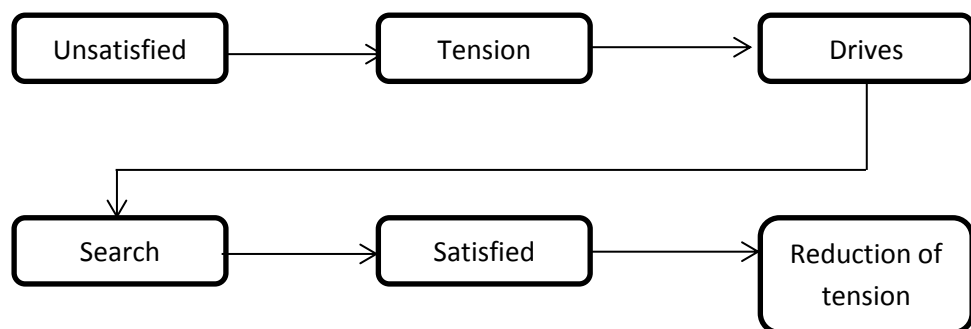
keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. roses motivasi menurut Luthans (2011:270) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Motivasi Dasar

Sumber: Luthans (2011:270)

Sedangkan menurut Robbins (2010:206) menjelaskan tentang proses motivasi yang tuangkan dalam bentuk gambar berikut ini:



Gambar 2.3 Proses Motivasi

Sumber: Robbins (2010:206)

Gambar tersebut memperlihatkan, bahwa motivasi dari adanya kebutuhan yang tidak terpuaskan, dimana ketidakpuasan tersebut dapat meningkat menjadi ketegangan yang akan mendorong individu untuk melakukan sesuatu. Apabila upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut tidak selalu berhasil, kondisi ini dapat menumbulkan ketidakpuasan yang kemudian dimanifestasikan dalam berbagai bentuk perilaku seperti frustrasi.

#### **3.1.4.4 Tujuan Motivasi**

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang harus benar-benar memahami apa yang menjadi pendorong dalam melakukan suatu kegiatan tertentu.

Menurut Veithzal Rivai (2013:848) sesuai dengan pengertian di atas, pada dasarnya motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaaan karyawan.
- f. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- i. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku dalam setiap pekerjaan.

#### **3.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Dimensi dan indikator dari teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yaitu:

a. *Psychological Needs* (Kebutuhan Fisiologis)

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan jaminan hidup di perusahaan.

c. *Love/ Belonging* (kebutuhan untuk rasa memiliki/ sosial)

Kebutuhan berafiliasi, berinteraksi sosial, kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Serta diterima dalam kelompok pekerjaan dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

d. *Esteem or status needs* (kebutuhan penghargaan diri)

Kebutuhan akan penghargaan diri seseorang untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. *Self Actualization* (kebutuhan aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, skill, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan untuk berpendapat dengan menagemukakan ide-ide.

### 2.1.5 Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari kerja karyawan yang dilakukan dengan batas waktu tertentu. Kinerja inilah yang akan memberikan suatu hasil bagi perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan aspek penting bagi suatu perusahaan, karena akan menjadi penentu maju atau mundurnya suatu perusahaan. Kinerja pegawai ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut karyawan, upaya kerja (*work effort*) dengan dukungan organisasi. Kinerja dapat diukur melalui indikator-indikatornya seperti pengetahuan, prakarsa dan dedikasi kerja, keterampilan, hubungan antar manusia dan kejujuran

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Berikut ini adalah beberapa pendapat para ahli mengenai kinerja:

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan: “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja karyawan tersebut harus dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan”.

Pendapat Marwansyah (2014:229) mengenai kinerja pegawai adalah “kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”

Menurut Mangkunegara (2011:67) mengungkapkan: “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Menurut Wibowo (2010:7) mengemukakan bahwa : “kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang akan dicapai dari pekerjaan tersebut”

Dari pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Tinggi rendahnya seorang pegawai ditentukan oleh faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Mangkunegara (2011:67) menyatakan : “Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

Sedangkan menurut Davis (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

##### **1. Faktor Kemampuan**

Faktor psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ 110-120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Oleh karena itu motivasi dari diri pegawai akan timbul apabila perusahaan memperhatikan pegawainya, maka pegawai akan memberikan kinerja yang tinggi.

Menurut Winardi (2015) motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

### a. Faktor Internal

Yaitu faktor yang berasal dari diri individu, terdiri atas:

1. Presepsi individu mengenai diri sendiri, seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu, banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong perilaku seseorang untuk bertindak.
2. Harga diri dan prestasi, faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha menjadi pribadi yang mandiri, kuat dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam

lingkungan masyarakat, serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.

3. Harapan, adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.
4. Kebutuhan, manusia dimotivasi oleh kebutuhan yang menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari dan menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.
5. Kepuasan kerja, lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai *goal* atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

b. Faktor Eksternal

Yaitu faktor yang berasal dari luar individu terdiri atas:

1. Jenis dan sifat pekerjaan, dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang terdiri akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki objek pekerjaan tersebut.
2. Kelompok di mana individu bergabung, kelompok kerja atau organisasi tempat di mana individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu,

peran kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, dan kebijakan, serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.

3. Sistem lingkungan pada umumnya, setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mempunyai dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.
4. Sistem imbalan yang diterima, imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari suatu objek ke objek lain yang mempunyai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan, perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

Dalam suatu perusahaan, motivasi mempunyai peranan penting, karena menyangkut unsur langsung manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu mengembangkan dan memajukan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok yaitu orang yang memimpin (manajemen) dan orang yang dipimpin (pegawai atau pekerja).

Masalah motivasi dalam organisasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk menciptakan, mengatur, dan melaksanakannya oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi bahwa motivasi adalah rangsangan bagi motif perbuatan individu, maka manajemen harus mampu menumbuhkan motif individu-individu sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak perusahaan.



### 1. Motivasi positif

Yaitu motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau mengembirakan bagi pegawai atau pekerja, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan dan sebagainya.

### 2. Motivasi negatif

Yaitu motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi, dan sejenisnya.

Seorang manajer haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dalam suatu organisasi dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda satu dengan yang lainnya. Suatu dorongan mungkin efektif bagi individu, tetapi mungkin tidak efektif bagi individu lain. Sedangkan ditinjau dari segi perwujudannya motivasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu:

1. Materil, misalnya uang kertas, kertas berharga, barang atau benda apa saja yang dapat menjadi daya tarik. Barang-barang yang bersifat materil seperti dalam bidang pembinaan kepegawaian disebut intensif (perangsang). Diantara jenis-jenis perangsang tersebut uang menduduki tempat tertinggi, karena menjadi intensif populer dalam bentuk misalnya gaji, upah, premi, bonus, jasa produksi, tunjangan, dan sederetan nama lain yang wujudnya adalah uang.

## 2. Non-Materil

Seringkali motivasi non-materil mempunyai daya tarik lebih besar dari pada jenis motivasi materil atau fisik, bagi orang-orang tertentu. Motivasi demikian misalnya, motivasi atas landasan agama atau keyakinan, sehingga tanpa berfikir keduniaan (pujian, bala jasa, pemberian uang atau barang) orang berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dengan ikhlas semata-mata karena dorongan agama atau keyakinannya.

### 2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja pegawai

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67), terdapat dimensi dan beberapa indikator dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Keterampilan
  - b. Hasil kerja
2. Kuantitas kerja yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Kecepatan
  - b. Target
3. Kerjasama yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Jalinan Kerja Sama
  - b. Kekompakan
4. Tanggung Jawab yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Hasil Kerja
  - b. Pengambilan keputusan

5. Inisiatif yang terdiri dari indikator sebagai berikut:

a. Kemampuan

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Untuk melihat perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya melalui variabel-variabel penelitian yang digunakan, sehingga dapat memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel 2.1 di bawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter didalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Eko Yuliawan (2012)	Pengaruh Stress Kerja dan Konflik terhadap Kinerja karyawan Pada PT Pindad Bandung	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari stress kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas: Stress kerja Variabel terikat: Kinerja karyawan	Variabel bebas: Konflik
2	Noviansyah dan Zunaidah (2011)	Pengaruh Stress kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Minanga Ogan Baturaja	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari stress kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, variabel stress	Variabel bebas: Stress Kerja dan Motivasi kerja Variabel Terikat: Kinerja	Tempat objek Penelitian

			kerja lebih besar pengaruhnya dibandingkan motivasi kerja	karyawan	
3	Sindi dan Alini (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jawa barat (witel Bekasi)	Variabel motivasi kerja secara parsial dan simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas: Motivasi Kerja  Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Variabel bebas: Stress kerja
4	Agung Setiawan (2013)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan	Variabel Bebas: Motivasi  Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Variabel bebas: Disiplin Kerja
5	I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Stress kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel stress kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel Bebas: Stress Kerja  Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Variabel Bebas: Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja
6	Widya Wulansari dan Ade Nasution (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja, Stress Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Staff SDN 006	Terdapat pengaruh positif dari variabel Stress Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Guru	Variabel Bebas: Stress Kerja dan Motivasi Kerja  Variabel Terikat: Kinerja	Variabel Bebas: Disiplin Kerja
7	Rahmila	Pengaruh	Terdapat	Variabel	Variabel

	sari (2012)	Kepemimpinan, Motivasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar	pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dan pengaruh negatif serta signifikan dari variabel stres kerja Terhadap kinerja	bebas: stress kerja dan motivasi  Variabel terikat: Kinerja karyawan	bebas: Kepemimpinan
8	R.G.Ratnawati dan Dr P.C.Jha (2014)	Impact of Job Related Stress on Employee Performance A Review and Research Agenda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Stress kerja terhadap Kinerja karyawan	Variabel Bebas: Stress Kerja  Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Tidak menggunakan variabel motivasi sebagai variabel bebas
9	Masud Ibrahim (2015)	Impact of motivation on Employee Performance	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja	Variabel Bebas: Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Tidak menggunakan variabel stress kerja sebagai variabel bebas
10	Reginaldi, David P.E Saerang, dan Maria V.J Tielung (2015)	The Influence of Work Stress and Motivation on Job Performance (Case Study at Kantor Sekretariat Minahasa Selatan)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel stress kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Variabel Bebas: stress kerja dan motivasi kerja  Variabel Terikat: kinerja karyawan	Tempat objek penelitian

Sumber: Data diolah untuk penelitian 2017

Dari tabel 2.2 dapat dilihat bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh stress kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan

tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Berpijak pada kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian sebagaimana telah dipaparkan, berikut di kemukakan kerangka pemikiran penelitian. Untuk menjelaskan bagaimana pola hubungan antar variabel yang diteliti dan bagaimana konsep teori sehingga penulis dapat mengambil kesimpulan sementara (Hipotesis Sementara).

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusiannya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

### **2.2.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Stres merupakan aspek yang penting bagi perusahaan terutama keterkaitannya dengan kinerja pegawai. Menurut Sondang P siagian (2014:300) mengemukakan stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya akan berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan

pekerjaan maupun diluarnya. Lain halnya menurut Robbins (2008:368) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu di konfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya di persepsikan sebagai tidak pasti atau penting.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh I Gede Sudha dan I Ketut Jati (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi berdampak pada kinerja pegawai yang tidak maksimal secara kualitas maupun kuantitasnya, menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja karyawan tersebut harus dapat diukur (dibandingkan) dengan standar yang telah ditentukan”.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Dalam kehidupan kita sehari-hari motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja sama dengan rela dan tanpa paksa.

Stephen Robbins (2008) menyatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi, pegawai perlu mempersepsikan bahwa upaya yang dikeluarkan mengarah ke evaluasi kinerja yang diharapkan akan menghasilkan imbalan yang

dihargai. Mengeikuti model harapan dari motivasi, jika sasaran yang diharapkan tidak jelas, jika kriteria pengukuran sasaran samar-samar dan jika pegawai kekurangan keyakinan diri bahwa upaya tersebut akan mengarah ke penilaian yang memuaskan oleh organisasi bila sasaran kinerja tercapai, maka dapat diperkirakan individu-individu akan bekerja jauh dibawah potensinya.

Motivasi merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan, penelitian yang dilakukan Rahmila sari (2012) hasil penelitiannya menunjukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah.

Kinerja kerja seorang pegawai akan mudah mencapai tingkat yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai yang bersangkutan. Mangkunegara (2009: 67) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

### **2.2.3 Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian yang dilakukan oleh oleh Regina Juni (2015) hasilnya menyatakan bahwa stres kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan

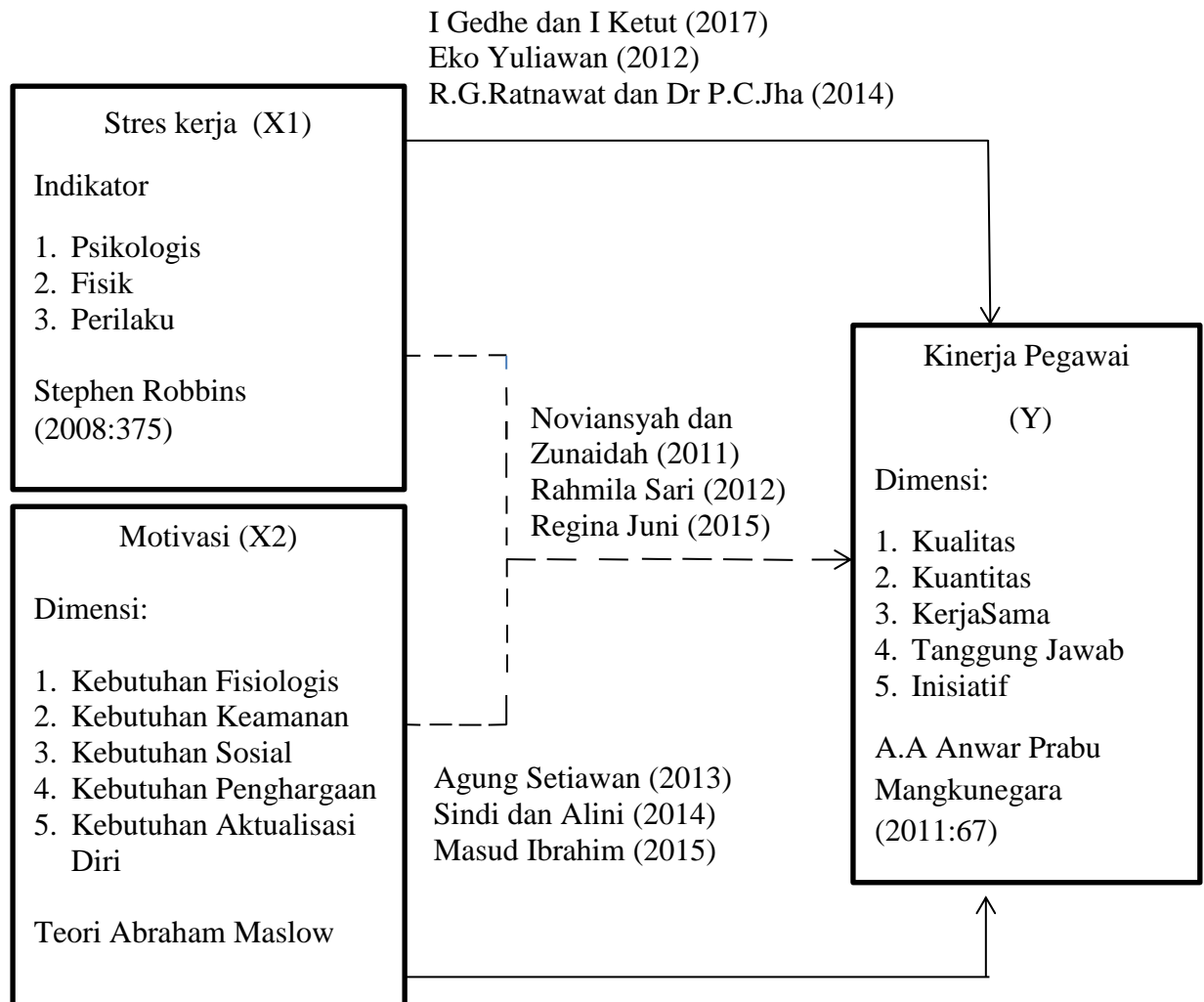


terhadap kinerja karyawan hal ini dikarenakan stres kerja merupakan hal yang paling penting dalam diri seorang pegawai serta tingkat motivasi para pegawai untuk melakukan pekerjaan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam perusahaan.

Stres adalah aspek yang tidak terlihat kepermukaan berada didalam diri seseorang kaitannya dengan pekerjaan cukup besar karena pegawai yang mempunyai tingkat stres yang tinggi tidak akan bisa menjalankan tugasnya dengan optimal. Sumber-sumber stres kerja bisa berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal seorang pegawai, bahwa beban pekerjaan terlalu berat, desakan waktu kerja, masalah keuangan dan masalah keluarga merupakan sumber dari stres kerja yang dapat mempengaruhi diri seorang pegawai menjadi terasa tertekan dalam menghadapi pekerjaan (A.A Anwar Prabu Mangkunegara 2009:127).

Tidak hanya stres kerja tapi motivasi pun menjadi hal yang sangat penting untuk pencapaian suatu tujuan dari perusahaan, untuk mencapai suatu kinerja yang diharapkan perusahaan bisa memberikan suatu rangsangan keinginan seperti halnya teori yang di kemukakan oleh Veizthal Rivai (2011:837) berpendapat bahwa “Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spresifik sesuai dengan tujuan individu.” motivasi yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasi dari pegawai rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah karena faktor

kemampuan dan motivasi mempengaruhi pencapaian kinerja (Mangkunegara 2011:67).



Gambar 2.4  
Paradigma Penelitian

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran dan

paradigma yang tertera pada gambar maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 = Terdapat Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

H2 = Terdapat Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

H3 = Terdapat Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai